

# **TESIS**

**EFEKTIVITAS *PERFORMANCE BASED BUDGETING*  
DALAM EDUKASI PERPAJAKAN:  
STUDI PADA KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAKARTA PUSAT**

**Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Dalam Memperoleh  
Gelar Magister Akuntansi**



**OLEH**

**RINA SURJANDARI  
NIM 2120333320015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

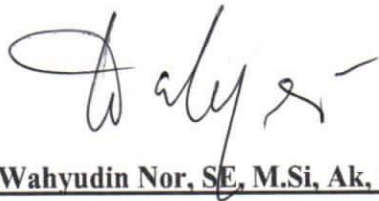
JUDUL TESIS : EFEKTIVITAS PERFORMANCE BASED BUDGETING  
DALAM EDUKASI PERPAJAKAN, STUDI PADA  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL  
PAJAK JAKARTA PUSAT

NAMA : RINA SURJANDARI

NIM : 2120333320015

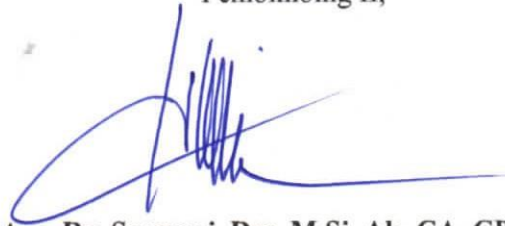
Telah disetujui oleh:

Pembimbing I,



Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA  
NIP. 19751115 199903 1 002

Pembimbing II,



Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA  
NIP. 19640616 199103 1 005

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat



Dr Chairina SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CSP  
NIP. 19781012 200312 2 003

**LEMBAR PENGESAHAN**

**EFEKTIVITAS *PERFORMANCE BASED BUDGETING*  
DALAM EDUKASI PERPAJAKAN,  
STUDI PADA KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAKARTA PUSAT**

**T E S I S**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**RINA SURJANDARI  
NIM 2120333320015**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak)  
Pada tanggal: 23 Mei 2025

Susunan Tim Penguji:

**Ketua**

**Dr. H. Atma Hayat, Drs, Ec, M.Si, Ak, CA**  
NIP. 19630207 198903 1 002

**Sekretaris**

**Dr. Hj. Rahma Yuliani, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19780618 200501 1 001

**Pembimbing I**

**Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA**  
NIP. 19751115 199903 1 002

**Pembimbing II**

**Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA**  
NIP. 19640616 199103 1 005

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat





**Dr Chairina SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CSP**  
NIP. 19781012 200312 2 003



### PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS

Tim penguji Tesis Program Studi Magister Akuntansi Universitas Lambung Mangkurat menyatakan bahwa:

NAMA : RINA SURJANDARI  
NIM : 2120333320015  
JUDUL TESIS : EFEKTIVITAS PERFORMANCE BASED BUDGETING  
DALAM EDUKASI PERPAJAKAN, STUDI PADA  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
JAKARTA PUSAT

Hari, Tanggal : Juni 2025

Telah menyelesaikan perbaikan sesuai dengan yang disarankan. Hal-hal yang diperbaiki tercantum dalam lampiran persetujuan ini.

NO	NAMA PENGUJI	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Dr. H. Atma Hayat, Drs, Ec, M.Si, Ak, CA	Ketua Penguji	
2	Dr. Hj. Rahma Yuliani, SE, M.Si, Ak	Sekretaris	
3	Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA	Pembimbing II	

Mengetahui,  
Ketua Prodi  
Universitas Lambung Mangkurat

Dr Chairina SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CSP  
NIP. 19781012 200312 2 003

Banjarmasin, Juni 2025  
Menyetujui, Pembimbing I,

Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA  
NIP. 19751115 199903 1 002

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Tesis ini merupakan hasil penelitian yang telah saya lakukan. Segala kutipan dan bantuan dari berbagai sumber telah diungkapkan sebagaimana mestinya. Tesis ini belum pernah dipublikasikan untuk keperluan lain oleh siapapun juga. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima akibat hukum dari ketidakbenaran pernyataan tersebut.

Banjarmasin,  
Yang Membuat Pernyataan,



Rina Surjandari  
NIM 2120333320015

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohim

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, serta sholawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Berkat limpahan rahmat dan hidayahNya, sehingga tesis berjudul “**Efektivitas *Performance Based Budgeting* Dalam Edukasi Perpajakan, Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat**” dapat selesai. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister (S2) Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.

Penghargaan sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Dosen Pembimbing yang dengan sabar membimbing dan mengarahkan agar tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA selaku Dosen Pembimbing 2.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu dan mendukung serta berkontribusi langsung maupun tidak langsung dalam proses penelitian ini, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Yunani, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
2. Ibu Dr Chairina SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CSP selaku Koordinator Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
3. Bapak Dr. Atma Hayat, Drs, Ec, M.Si, Ak, CA selaku Dosen Penguji Seminar Proposal dan telah memberikan saran dan bimbingan selama perkuliahan.
4. Ibu Dr. Hj. Rahma Yuliani, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Penguji Seminar Proposal dan telah memberikan saran dan bimbingan selama perkuliahan.

5. Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat serta jajarannya di Bagian Umum dan Bidang P2Humas.
6. Kepala Kantor Pelayanan pajak Pratama Jakarta Gambir Dua serta jajarannya di SubBagian Umum dan Kepatuhan Internal.
7. Kepala Kantor Pelayanan pajak Pratama Jakarta Menteng Dua serta jajarannya di SubBagian Umum dan Kepatuhan Internal.
8. Bapak Ibu pengelola Magister Akuntansi Program Studi Magister Akuntansi yang memberikan pelayanan prima bagi kami para mahasiswa, khususnya Kak Salwa.
9. Rekan-rekan seperjuangan Magister Akuntansi Angkatan 2021, khususnya kepada Kak Liana Sari.
10. Keluarga, ibunda terkasih, kakak dan adik, serta anak-anak tercinta Zaki dan Nisa, yang dengan sabar memberikan *support* paling tulus.
11. Atasan dan rekan-rekan di kantor.
12. Seluruh pihak yang berkontribusi dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat.

Banjarmasin, Juni 2025

Penulis,



Rina Surjandari

## ABSTRAK

Surjandari, Rina (2025). Efektivitas *Performance Based Budgeting* Dalam Edukasi Perpajakan, Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat. Pembimbing 1: Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA, Pembimbing 2: Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA.

Performance Based Budgeting merupakan sistem penganggaran yang menekankan keterkaitan langsung antara pendanaan dengan pencapaian kinerja, serta diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas belanja negara. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas penerapan Performance Based Budgeting dalam mendukung kegiatan edukasi perpajakan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Pusat serta observasi terhadap dokumen anggaran dan kegiatan edukasi yang dilaksanakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Performance Based Budgeting telah berlangsung secara efektif dan mendukung pelaksanaan edukasi perpajakan yang terarah dan terukur. Capaian kinerja layanan edukasi dan kehumasan menunjukkan peningkatan dari sisi realisasi anggaran dan kepuasan pemangku kepentingan. Namun, distribusi anggaran masih dikendalikan secara sentralistik dan belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan unit pelaksana. Selain itu, pemahaman pegawai terhadap prinsip-prinsip anggaran berbasis kinerja masih perlu diperkuat untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Kesimpulannya, penganggaran berbasis kinerja terbukti meningkatkan efektivitas program edukasi perpajakan, meskipun tantangan struktural dan kapasitas sumber daya manusia masih menjadi kendala. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi penguatan praktik Performance Based Budgeting di sektor perpajakan nasional.

**Kata Kunci:** Performance Based Budgeting, Edukasi Perpajakan, Penganggaran Sektor Publik, Kepatuhan Wajib Pajak, Efektivitas Anggaran

## ***ABSTRACT***

Surjandari, Rina (2025). Effectiveness of Performance Based Budgeting for Tax Education, Study at the Central Jakarta Regional Tax Office. Supervisor 1: Dr. Wahyudin Nor, SE, M.Si, Ak, CA, CSRA, Supervisor 2: Dr. Sarwani, Drs, M.Si, Ak, CA, CPA.

Performance Based Budgeting is a budgeting system that emphasizes a direct linkage between funding and performance achievement, and is expected to enhance the efficiency and accountability of public spending. This study aims to assess the effectiveness of implementing Performance Based Budgeting in supporting tax education activities at the Regional Office of the Directorate General of Taxes, Central Jakarta.

The study employs a qualitative approach using phenomenological methods. Data were collected through in-depth interviews with key informants within the Central Jakarta Regional Tax Office environment, as well as through observation of budget documents and the implementation of tax education activities.

The findings indicate that the implementation of Performance Based Budgeting has been carried out effectively, supporting well-directed and measurable tax education programs. The performance achievements of education and public relations services have improved in terms of budget realization and stakeholder satisfaction. However, budget distribution remains centrally controlled and has not fully responded to the specific needs of implementing units. Furthermore, employee understanding of performance-based budgeting principles still needs to be strengthened in order to support optimal performance outcomes. In conclusion, performance-based budgeting has proven effective in enhancing the implementation of tax education programs, although structural challenges and limitations in human resource capacity remain. This study offers significant implications for strengthening the application of Performance Based Budgeting within the national tax administration sector.

**Keywords:** Performance Based Budgeting, Tax Education, Public Sector Budgeting, Taxpayer Compliance, Budget Effectiveness

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Fokus Penelitian .....	10
1.5. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1. Teori Manajemen Publik Baru ( <i>New Public Management</i> ) .....	11
2.2. Anggaran Sektor Publik.....	15
2.3. Fungsi Anggaran Sektor Publik.....	16
2.4. Perkembangan Sistem Anggaran.....	19
2.5. Kinerja dan Konsep Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	21
2.6. Konsep Pengukuran Kinerja <i>Performance Based Budgeting</i> .....	24
2.7. Edukasi Perpajakan.....	27
2.8. Hasil Penelitian Sebelumnya .....	29
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>42</b>
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1. Desain Penelitian .....	45
4.2. Metode Pengumpulan Data.....	46
4.2.1. Jenis dan Sumber Data... ..	48
4.2.2. Lokasi Penelitian.....	49

4.3.	Pertimbangan Etis.....	49
4.4.	Instrumen Penelitian.....	50
4.5.	Metoda Analisis Data .....	56
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS.....</b>	<b>58</b>
5.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian/Lokasi Penelitian.....	58
5.1.1.	Gambaran Umum.....	58
5.1.2.	Penyusunan Rencana Strategis.....	58
5.2.	Penganggaran Kegiatan Edukasi Perpajakan.....	61
5.3.	Evaluasi Efektivitas Kinerja Pelayanan, Penyuluhan dan Kehumasan.....	75
5.3.1.	Kegiatan Survei Tahun 2022.....	77
5.3.2.	Kegiatan Survei Tahun 2023.....	80
5.4.	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan yang Efektif.....	84
5.5.	Pertanggungjawaban Pengelolaan Keuangan Negara.....	89
5.6.	Pemahaman Petugas terkait Penganggaran Berbasis Kinerja dan Kendala Dalam Penerapannya.....	93
5.7.	Implikasi Praktis dan Teoritis.....	100
5.7.1.	Implikasi Praktis.....	100
5.7.2.	Implikasi Teoritis.....	101
5.8.	Keterbatasan Penelitian.....	101
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>103</b>
6.1.	Kesimpulan.....	103
6.2.	Saran.....	104
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
	<b>LAMPIRAN 1 : ALUR PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA KUALITATIF.....</b>	<b>110</b>
	<b>LAMPIRAN 2 : PANDUAN WAWANCARA .....</b>	<b>111</b>
	<b>LAMPIRAN 3 : SAMPEL HASIL WAWANCARA INFORMAN KPP PRATAMA JAKARTA GAMBIR DUA.....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.1	Tax Ratio Indonesia.....	1
Tabel 1.1.2	Tingkat Kepatuhan Pelaporan SPT Tahunan (2019-2023).....	2
Tabel 1.1.3	Research Gap dengan Penelitian Sebelumnya.....	5
Tabel 2.1	Perbandingan Anggaran Tradisional dengan Anggaran Kinerja.....	21
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4.1	Informan Penelitian .....	51
Tabel 4.2	Daftar Pertanyaan untuk Informan Penelitian.....	52
Tabel 5.2.1	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Induk Direktorat Jenderal Tahun Anggaran 2022.....	62
Tabel 5.2.2	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Induk Direktorat Jenderal Tahun Anggaran 2023.....	62
Tabel 5.2.3	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat Tahun Anggaran 2022.....	63
Tabel 5.2.4	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat Tahun Anggaran 2023.....	63
Tabel 5.2.5	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun Anggaran 2022.....	64
Tabel 5.2.6	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun Anggaran 2023.....	65
Tabel 5.2.7	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun Anggaran 2022.....	66
Tabel 5.2.8	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun Anggaran 2023.....	67
Tabel 5.2.9	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun Anggaran 2022.....	69
Tabel 5.2.10	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun Anggaran 2022.....	70
Tabel 5.2.11	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun Anggaran 2022.....	71

Tabel 5.2.12	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun Anggaran 2023.....	72
Tabel 5.2.13	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun Anggaran 2022....	73
Tabel 5.2.14	Realisasi Anggaran Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun Anggaran 2023...	73
Tabel 5.3.1	Nilai Indeks per Pelayanan.....	79
Tabel 5.3.2	Nilai Unsur Survei Kepuasan Pengguna Layanan DJP Tatap Muka.....	79
Tabel 5.3.3	Nilai Unsur Survei Kepuasan Pengguna Layanan DJP Saluran Lain.....	80
Tabel 5.3.4	Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).....	81
Tabel 5.3.5	Nilai Indeks Kanwil DJP Jakarta Pusat.....	82
Tabel 5.3.6	Nilai Indeks KPP.....	82
Tabel 5.4.1	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun 2022.....	84
Tabel 5.4.2	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan Kanwil DJP Jakarta Pusat Tahun 2023.....	85
Tabel 5.4.3	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan KPP Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun 2022.....	87
Tabel 5.4.4:	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan KPP Pratama Jakarta Gambir Dua Tahun 2023.....	87
Tabel 5.4.5	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan KPP Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun 2022.....	88
Tabel 5.4.6	Capaian Kinerja Edukasi, Pelayanan, dan Kehumasan KPP Pratama Jakarta Menteng Dua Tahun 2023.....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	43
------------	-------------------------	----